

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

TAISE MARTENDAL

**UM PANORAMA SOBRE ALGUMAS CARACTERÍSTICAS
DAS EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO PORTE: UM
ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS**

Florianópolis, 2004

TAISE MARTENDAL

**UM PANORAMA SOBRE ALGUMAS CARACTERÍSTICAS
DAS EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO PORTE: UM
ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS**

Monografia apresentada à
Universidade Federal de Santa
Catarina, como um dos pré-
requisitos para a obtenção do grau
de bacharel em Ciências Contábeis.
Orientador: Professor Dr. José
Alonso Borba.


Florianópolis, 2004

TAISE MARTENDAL

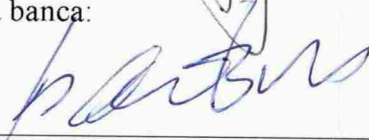
UM PANORAMA SOBRE ALGUMAS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO PORTE: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS

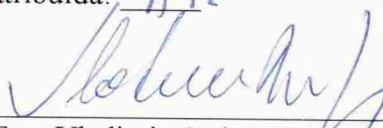
Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota de 9,5, atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo.

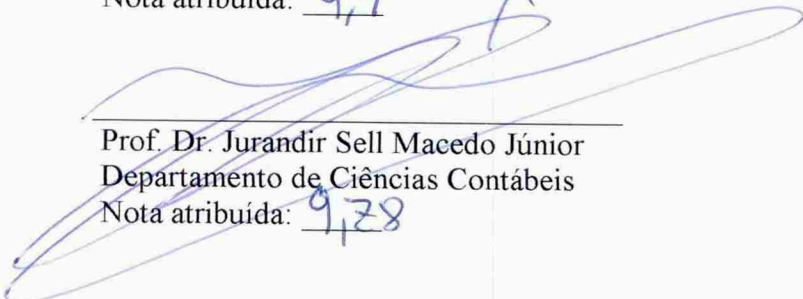
Dezembro de 2004


Professor Msc. Luiz Felipe Ferreira
Coordenador de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca:


Prof. Dr. José Alonso Borba (orientador)
Departamento de Ciências Contábeis
Nota atribuída: 9,47


Prof. Esp. Vladimir Arthur Fey
Departamento de Ciências Contábeis
Nota atribuída: 9,9


Prof. Dr. Jurandir Sell Macedo Júnior
Departamento de Ciências Contábeis
Nota atribuída: 9,28

Florianópolis, 2004

Agradecimentos,

A Deus, por representar toda a inspiração e sabedoria que ilumina as nossas vidas. Sendo a força nos momentos difíceis, onde, muitas vezes, o desânimo toma conta dos nossos sentimentos.

Aos meus pais, que me deram à vida e me ensinaram a vivê-la com dignidade, que se doaram inteiros e renunciaram aos seus sonhos, para que, eu pudesse realizar os meus, me apoiando e compreendendo nos períodos em que me fiz ausente para poder realizar este trabalho.

Ao meu namorado, Glaicon, que me oferece amor, consolo e carinho em qualquer situação, estando sempre ao meu lado e compreendendo o meu distanciamento nesse período.

Sem ele a minha vida seria vazia e não teria a motivação renovada a cada dia.

Ao meu orientador, Prof. Dr. José Alonso Borba, por acreditar no meu potencial para a realização deste estudo, oferecendo o seu tempo e seus conhecimentos para o desenvolvimento do mesmo.

Às empresas, onde desenvolvi os estudos práticos desta pesquisa, por se disponibilizarem a responder as questões propostas, contribuindo de forma imprescindível para a concretização do objetivo proposto.

A todas as pessoas que fazem parte da minha vida, pois seria pretensão querer agradecer individualmente todas as que me ofereceram apoio e amizade.

“As boas intenções não contam na economia.
O que conta são as boas decisões”.

Robert Solow

RESUMO

MARTENDAL, Taise. *Um panorama sobre algumas características das empresas familiares de pequeno porte: um estudo de múltiplos casos*. 2004, 70p. Monografia – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

As pequenas empresas correspondem a 99,2% do total das empresas devidamente registradas no Brasil, formando a base da economia nacional, sendo que a maior parte dessas empresas surge no âmbito familiar. E apesar da importância dessas empresas para o desenvolvimento social e econômico, os seus empreendedores enfrentam sérias dificuldades na continuidade das atividades, levando-as, em muitos casos, a fecharem as portas. Para que essas pequenas empresas consigam competir no mercado é preciso oferecer informações, que estejam de acordo com as suas necessidades, e que levem os gestores a atingir os seus objetivos. O fator de sucesso empresarial depende, na maioria das vezes, de subsídios informacionais pertinentes, como aqueles oferecidos pela contabilidade. Dessa forma, a Contabilidade é vista como de fundamental importância para o processo de gestão, pois é ela que procura demonstrar a real situação patrimonial das empresas, orientando os planejamentos e estratégias. Entretanto, existem indícios de que a Contabilidade não está sendo utilizada como base informacional para o processo decisório, principalmente nas pequenas empresas. Isso, porque, os relatórios contábeis trazem as informações legais exigidas para as empresas, deixando de ser útil para a tomada de decisões. Para que os contadores passem a oferecer subsídios aos gestores das pequenas empresas é preciso em primeiro lugar, conhecer as suas características e necessidades, para poder disponibilizar informações oportunas, que propiciem a eficácia. Sendo esse, o principal objetivo da presente pesquisa. Para tal, foi realizado um estudo de múltiplos casos em quatro empresas familiares de pequeno porte, onde se buscou verificar as informações utilizadas e as principais necessidades relacionadas ao processo decisório. Pôde-se perceber que as empresas possuem formas próprias de gerenciamento, e isso se deve ao conhecimento e experiência do gestor. São utilizados poucos controles formais das atividades. A administração está mais voltada para o controle de vendas, estoque, caixa e lucros, não proporcionando uma base sólida e segura para a tomada de decisões dos gestores. Diante desse cenário os empreendedores enfrentam algumas necessidades na execução das atividades empresariais como a falta de informações atualizadas sobre o mercado; de controles internos que demonstrem os desvios e a evolução dos negócios; e de sistemas gerenciais adequados que sustentem o processo decisório.

Palavras-chaves: empresa familiar, gestão, contabilidade.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	7
1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Tema e problema	9
1.2 Objetivos	10
1.3 Justificativa	11
1.4 Metodologia	12
1.5 Limitações da pesquisa	15
1.6 Organização do trabalho	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 Caracterização das empresas familiares de pequeno porte	17
2.1.1 Empresas familiares	17
2.1.1.1 Características das Empresas Familiares	18
2.1.1.2 Vantagens e Desvantagens	19
2.1.1.3 Sucessão	21
2.1.1.4 Profissionalização	23
2.1.2 Empresas de pequeno porte	24
2.1.2.1 Principais dificuldades encontradas pelas pequenas empresas no Brasil	28
2.1.2.1.1 Burocracia	31
3 A CONTABILIDADE E O PROCESSO DE GESTÃO	32
3.1 Sistema de informação contábil-gerencial	32
3.2 Processo de gestão	34
3.2.1 Planejamento	35
3.2.2 Execução	36
3.2.3 Controle	36
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASOS	37
4.1 Apresentação do perfil das empresas	38
4.1.1 Primeiro caso	38
4.1.2 Segundo caso	42
4.1.3 Terceiro caso	45
4.1.4 Quarto caso	50
4.2 Análise dos casos	53
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	59
5.1 Conclusões	59
5.2 Recomendações	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
APÊNDICE	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Características de diferenciação das pequenas empresas	26
Figura 2 – Classificação das empresas de acordo com a receita bruta	27
Figura 3 - Classificação de Empresas por Número de Empregados.....	27
Figura 5 – Problemas enfrentados pelas pequenas empresas	30
Figura 6 – Características das empresas familiares de pequeno porte.....	55

1 INTRODUÇÃO

As pequenas empresas vêm enfrentando sérias dificuldades na manutenção de suas atividades. Muitas vezes, por não perceber as novas perspectivas, elas acabam perdendo o seu espaço no mercado. Apesar disso, sabe-se que essas empresas desempenham um importante papel na economia mundial, com geração de empregos, equilíbrio na produção, maior oferta de produtos e desmantelamento do monopólio figurado pelas grandes empresas.

A ineficiência na administração das empresas surge, geralmente, como consequência da desqualificação profissional dos seus gestores e da forma conservadora de gestão. Resnik (1990, p. 3) afirma que uma administração eficiente é o fator determinante da sobrevivência. E a maioria dos fracassos está relacionada com a incompetência e com a experiência anterior inadequada.

Os empreendedores de pequenas empresas iniciam as suas atividades, motivados pelo desejo de independência. E na maioria dos casos eles não fazem um estudo preliminar sobre a viabilidade do negócio, por acharem desnecessário ou acreditarem que profissionais especializados não possuem interesse pelo ramo em que atuam. Sendo esse, um dos motivos que levam as empresas a encerrarem suas atividades logo nos primeiros anos de vida. Aliada a este fator, faltam informações oportunas a respeito das atividades empresariais, que apoiem a tomada de decisões, e garantam a sobrevivência da empresa.

Para que essas pequenas empresas consigam competir no mercado é preciso oferecer informações que estejam de acordo com as suas necessidades, e que levem os gestores a atingir os seus objetivos.

1.1 Tema e problema

Para poder enfrentar esse novo contexto econômico os gestores precisam de um suporte informacional consistente, isto é, de informações que sejam geradas em tempo hábil, sejam relevantes e completas. Nesse sentido, a informação auxilia o processo decisório, reduzindo as incertezas. Padoveze (2002, p. 46) afirma que “uma informação passa a ser válida quando sua utilização aumenta a qualidade decisória, diminuindo a incerteza do gestor no ato da decisão”.

Nas empresas familiares, principalmente naquelas de pequeno porte, os empreendedores desenvolvem o papel de gestores, e suas decisões empresariais acabam sendo tomadas com base na intuição. “Geralmente a estrutura administrativa é mínima, na convicção de que a papelada representa apenas uma despesa gerada por exigências legais e tributárias” (RODIL, 2002). Há dificuldade na geração e captação de informações que sustentem o processo de gestão.

A informação é um recurso estratégico indispensável para a sobrevivência das empresas, sejam elas de grande ou pequeno porte, haja vista a necessidade de utilizar da melhor maneira possível os recursos disponíveis. Estas informações se originam de diversas fontes, e são utilizadas para várias finalidades, contudo, uma fonte necessitará ser consultada em alguma instância do processo de tomada de decisão, esta fonte é o sistema de informações contábeis (DEITOS, 2003).

“Contabilidade é o processo de comunicação de informação econômica para propósitos de tomada de decisão tanto pela administração como por aqueles que necessitam fiar-se nos relatórios externos” (HENDRIKSEN *apud* PADOVEZE, 2002, p. 114). Neste contexto, a Contabilidade é vista como de fundamental importância para o processo de gestão,

pois é ela que procura demonstrar a real situação patrimonial das empresas, orientando os planejamentos e estratégias.

Acredita-se que sem as informações contábeis o empresário não possui segurança para investir, e não tendo certeza apenas arrisca, porém, existem indícios de que a Contabilidade não está sendo utilizada como base informacional para o processo decisório, principalmente nas pequenas empresas.

Para que o contador possa atender as necessidades das pequenas empresas é necessário conhecer as especificidades desse segmento, as atitudes e as formas de gerenciamento dos seus dirigentes, para que possa oferecer informações que contribuam com o processo de gestão (DEITOS, 2003). O que motiva o surgimento da seguinte questão - problema: Qual o perfil das empresas familiares de pequeno porte, que tipo de informações são utilizadas e quais as necessidades informacionais relacionadas ao processo de gestão?

1.2 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é verificar o perfil das empresas familiares de pequeno porte, a utilização das informações e as necessidades informacionais relacionadas ao processo de gestão.

E quanto aos objetivos específicos desse estudo, pretende-se:

- caracterizar as empresas familiares de pequeno porte;
- identificar o papel da Contabilidade no Processo de Gestão das empresas familiares de pequeno porte;

- mostrar um panorama geral sobre algumas características das empresas familiares de pequeno porte, as informações que são utilizadas no processo de gestão dessas empresas e as necessidades informacionais dos gestores.

1.3 Justificativa

No cenário econômico atual, no qual impera a concorrência e a disputa pela permanência no mercado, um sistema de gestão consistente, com levantamento de dados contábeis, estruturação das informações, planejamento e controle, é o ponto de partida para atingir a eficácia. E o contador tem plenas condições de oferecer essas ferramentas, no entanto, precisa ultrapassar a velha imagem de guarda livros. Os relatórios contábeis trazem as informações legais exigidas para as empresas, deixando, muitas vezes, de ser útil para a tomada de decisões.

A contabilidade precisa acompanhar o avanço da tecnologia inserindo novas dimensões que não só a conta. Tem que partir para uma idéia de banco de dados de onde serão extraídos relatórios que atendam aos interesses de todos os usuários, em várias dimensões. Talvez, nesse caminho, consiga reportar relatórios que atendam aos usuários externos e internos da empresa (HANSEN, 2002, p. 91).

Para tal, deve-se em primeiro lugar, conhecer as características e necessidades das empresas, para poder disponibilizar informações oportunas, que propiciem a eficácia. Cada empresa é um sistema único, o que inviabiliza qualquer tentativa de aplicar modelos prontos à gestão delas. Para Barros (2003, p. 15), tem-se no Brasil, uma tendência a idealizar modelos empregados nos Estados Unidos, entretanto, a cultura brasileira, com suas características e especificidades, impacta o modelo de gestão das empresas.

Além disso, a maioria dos estudos relacionados às empresas estão voltados para aquelas de grande porte. Assim, apesar da importância das pequenas empresas na economia vigente pouco se conhece sobre suas principais características e necessidades. A ciência

contábil, principalmente no enfoque gerencial, ainda está muito relacionada às grandes empresas. Dessa forma, faz-se “necessário ampliar os estudos e as publicações sobre a aplicação das técnicas e procedimentos contábeis com enfoque direcionado às pequenas e médias empresas” (DEITOS, 2003).

Para poder oferecer informações úteis ao processo decisório das pequenas empresas familiares, é preciso aprofundar-se em suas principais características e necessidades. Uma vez que as peculiaridades dessas empresas são opostas àquelas maiores. Não é possível aplicar nas pequenas empresas os mesmos modelos e procedimentos gerenciais desenvolvidos para as grandes corporações.

Procura-se neste trabalho conhecer as peculiaridades, as informações utilizadas no processo de gestão, bem como as principais necessidades encontradas pelos gestores na manutenção das atividades empresariais das pequenas empresas.

1.4 Metodologia

“Ciência é o conhecimento racional, sistemático, exato e verificável da realidade” (GALLIANO, 1979, p. 16). É através dela que o homem faz novas descobertas e permite avanços em nosso benefício, no entanto, estará sempre limitado aos recursos disponíveis para tal conhecimento naquela época. Para Kerlinger (p. 1-2) “a ciência se desenvolveu pela necessidade de um método de conhecimento mais seguro do que os métodos desprovidos de confiança”.

Segundo Lakatos e Marconi (1986, p. 20), o conhecimento pode ser dividido em vulgar, adquirido pela experiência humana; filosófico, oriundo de reflexões e conteúdo sobre hipóteses; religioso, baseado na fé humana; e o científico caracterizado por ser verificável.

Nesse contexto, o conhecimento científico “procura alcançar a verdade dos fatos (objetos) e depende da escala de valores, e das crenças dos cientistas, ele resulta de pesquisas metódicas e sistemáticas da realidade” (CRUZ e RIBEIRO, 2003, p. 20). Nesse tipo de conhecimento a veracidade das proposições é possível, apenas, através da experimentação.

A pesquisa “tem por objetivo uma série de compreensões no sentido de descobrir respostas para as indagações e questões que existem em todos os ramos do conhecimento humano” (OLIVEIRA, 1999, p. 117). Pode-se, ainda, definir pesquisa “como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos” (MYNAYO, 1994, p. 19).

A presente pesquisa foi desenvolvida a partir de referenciais bibliográficos, de forma a elaborar um embasamento teórico sobre o assunto abordado. Dentre as bibliografias revisadas estão os livros, a internet e os periódicos, os quais tratam sobre assuntos relativos a empresa familiar de pequeno porte, e ao papel da Contabilidade no processo de gestão. Assim, foi possível identificar, com base nos casos pesquisados, algumas características do processo de gestão adotado por essas empresas, as informações que são utilizadas por elas, bem como as necessidades informacionais dos seus dirigentes.

A pesquisa classifica-se, então, como exploratória porque “buscou-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro, constituindo questões importantes para conclusão da pesquisa” (RAUPP e BEUREN, 2003, p. 80). O método utilizado foi o de estudo de múltiplos casos, mas, sem a intenção de generalizar as conclusões obtidas. O enfoque esteve voltado às empresas estudadas, e as análises realizadas baseiam-se nelas.

Em relação ao estudo de múltiplos casos, Gil (2002, p. 139), explica que ele “proporciona evidências inseridas em diferentes contextos, concorrendo para a elaboração de

uma pesquisa de melhor qualidade”. Isso porque é possível conhecer um maior número de casos, não se limitando as peculiaridades de uma só empresa.

O estudo foi realizado em quatro empresas familiares de pequeno porte, cujas razões sociais foram omitidas. Entende-se por empresa familiar aquelas nas quais há o envolvimento de mais de um membro da família na execução dos negócios. A classificação como de pequeno porte foi estabelecida, pelo número de empregados, de acordo com o enquadramento utilizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Sendo assim, as organizações estudadas são comerciais e possuem mais de dez e menos de quarenta de nove funcionários. E à medida que foram encontradas empresas que se enquadravam nos padrões estabelecidos realizaram-se as entrevistas.

Com o propósito de responder o problema em estudo, a pesquisa envolveu entrevistas estruturadas, isto é, realizadas através da aplicação de questionários in loco. As entrevistas foram realizadas com o fundador da organização, ou na falta deste, aquele que toma as principais decisões, o gestor. “Com efeito, nos estudos de caso os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos” (GIL, 2002, p. 141).

O questionário aplicado encontra-se anexo ao trabalho, e foi através dele que foram realizadas as entrevistas, no entanto, a questão número dez, aplicada no pré-teste, foi descartada durante os estudos das demais empresas, pois ela não foi bem compreendida pelo primeiro entrevistado.

A pesquisa empregou a abordagem qualitativa para a coleta e análise de dados, isso porque há uma maior facilidade para descrever os fatos pesquisados, proporcionando um aprofundamento em relação ao tema abordado.

Na contabilidade, é bastante comum o uso da abordagem qualitativa como tipologia da pesquisa. Cabe lembrar que, apesar de a Contabilidade lidar intensamente com números, ela é uma ciência social, e não uma ciência exata como alguns poderiam pensar, o que justifica a relevância do uso da abordagem qualitativa (RAUPP e BEUREN, 2003, p. 92).

Tendo em vista que o objetivo desta pesquisa é ampliar o conhecimento acerca do tema estudado, os dados coletados foram apresentados de forma qualitativa, visando demonstrar de forma elucidativa as características das empresas estudadas, para, assim, gerar hipóteses que respondam a pergunta formulada.

1.5 Limitações da pesquisa

Este trabalho tem como finalidade servir como uma fonte de pesquisa que auxilie na continuidade das atividades das empresas familiares de pequeno porte. Nota-se, contudo, que soluções conclusivas e que tenham validade para todas as empresas se tornam inviáveis devido às limitações da pesquisa.

Uma limitação encontrada nesta pesquisa é o fato de haver diferentes formas para a classificação de empresas de pequeno porte, podendo estas ser classificadas pelo faturamento e número de empregados, entre outras formas.

Outra limitação verificada refere-se a aplicação do estudo em quatro empresas familiares de pequeno porte, o que não permite fazer generalizações a respeito das conclusões da pesquisa.

1.6 Organização do trabalho

Este trabalho foi dividido em cinco capítulos, a fim de facilitar o seu entendimento, buscando manter a integração entre as partes.

O Capítulo 1 introduz o assunto, com a apresentação do tema e do problema que servirá como delimitador e direcionador da pesquisa abordada. Na sequência são apresentados o objetivo geral e os específicos, e em seguida a justificação do estudo, a metodologia, as limitações da pesquisa e a organização do trabalho.

O Capítulo 2 aborda a revisão bibliográfica, que é a contextualização teórica do assunto pesquisado. Através dela é apresentada a empresa familiar de pequeno porte, e os aspectos das dificuldades enfrentadas por essas empresas para a manutenção das atividades.

O Capítulo 3, ainda numa perspectiva teórica, retrata o sistema de informações, contábeis. Posteriormente contempla-se o entendimento de processo de gestão e todas as suas etapas.

O Capítulo 4 apresenta e descreve os resultados do estudo de múltiplos casos realizado nas empresas familiares de pequeno porte, configurado de acordo com as características e peculiaridades dessas empresas e dentro dos objetivos propostos.

O Capítulo 5 trata das conclusões do estudo e recomendações para futuros trabalhos sobre o assunto pesquisado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Caracterização das empresas familiares de pequeno porte

2.1.1 Empresas familiares

Uma das formas mais antigas de constituição de sociedades é a empresa familiar. Elas surgem, geralmente, sob a forma de pequena empresa, representando importantes agentes econômicos e sociais, com geração de postos de trabalho e conseqüente aumento do mercado consumidor e maior distribuição de renda.

Alguns autores classificam as empresas familiares como sendo aquelas constituídas por parentes, na qual há o envolvimento de duas ou mais pessoas da família no desenvolvimento de suas atividades. “Falar de empresa familiar é tornar implícita a propriedade ou outro envolvimento de dois ou mais membros da família na vida e funcionamento dessa empresa”. (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997, p. 135). A idéia é que um membro da família constitua um negócio, e nesse processo envolva seus parentes mais próximos. Como por exemplo, um estabelecimento comercial, onde o pai gerencia a loja, a mãe cuida do caixa, e os filhos fazem o atendimento.

Essa seria a forma mais simples encontrada para conceituar a empresa familiar, porém existem outros conceitos para essas empresas. Para Lodi (1998, p. 6) “o conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes... Na geração do fundador a firma é quando muito pessoal e não familiar”. Sob esse enfoque, o simples envolvimento de familiares na constituição e nos primeiros anos de vida da empresa não pode caracterizá-la

como familiar, pois não houve a perpetuação da família nos negócios. Sendo assim, a hereditariedade passa a ser um critério de classificação para essas empresas.

Donnelley (*apud* BERNHOEFT, 1987, p. 30) reitera que “uma companhia é considerada empresa familiar quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família”. Nestes termos, além de estar consolidada entre as gerações, a empresa deverá estar intimamente ligada com os interesses da família.

Apesar de conceitos aparentemente diferentes sabe-se que em todos os casos há o envolvimento da família nos negócios da empresa, mas definir a empresa familiar como sendo aquela que possui membros da família em sua administração, parece muito superficial. Para caracterizá-la é importante demonstrar suas principais peculiaridades.

2.1.1.1 Características das Empresas Familiares

As Empresas Familiares possuem fortes características que as diferenciam das demais formas de organização empresarial. Segundo Bernhoeft (1987, p. 31) a empresa familiar é muito mais do que o grau de parentesco envolvido, e os pontos que a caracterizam são:

- Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares;
- Laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização;
- Valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- Exigência de dedicação (“vestir a camisa”), caracterizada por atitudes tais como não ter horário para sair, levar trabalho para casa, dispor dos fins de semana para convivência com pessoas do trabalho etc.
- Postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos;
- Expectativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a vida da empresa;
- Dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional;
- Jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Pode-se perceber que algumas das características citadas pelo autor não são exclusivas das empresas familiares, mas podem ser mais fortes nessas empresas devido ao vínculo existente. É muito mais provável que um colaborador se esforce mais no seu trabalho quando possui uma forte relação afetiva com os dirigentes, e principalmente quando ele é um membro da família.

A forma de administrar a empresa leva em consideração as expectativas e anseios dos familiares. Nesse sentido, o nível de profissionalização é muito baixo, pois o empreendedor, algumas vezes, acaba admitindo parentes por questão de afeição e não de competência. Esse fato demonstra a dificuldade enfrentada, principalmente pelo gestor, na escolha de quais interesses estão em primeiro lugar, se os da empresa ou os da família. Em empresas profissionalizadas os processos são bem definidos e a escolha dos colaboradores é feita de forma racional, levando em consideração as qualificações deles.

Outra característica proveniente da anterior está no fato de que nessas empresas os funcionários possuem poucas perspectivas de ascensão, pois se sabe que os escolhidos para ocupar os cargos de maior confiança serão os parentes do dirigente da empresa.

Com todas as suas peculiaridades, as empresas familiares apresentam uma estrutura própria, com diferenças significativas entre estas e as demais empresas. A relação da família com a empresa possui vantagens e desvantagens como se demonstra a seguir.

2.1.1.2 Vantagens e Desvantagens

Em um primeiro momento parece claro que a empresa surgiu para gerar benefícios para a família. “A função primária da família relaciona-se com o cuidado e o sustento dos membros familiares, enquanto os negócios voltam-se para a produção ou distribuição de bens

e/ou serviços” (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997, p.136). Não obstante, a família passa a exercer forte influência nas decisões empresariais.

Esse relacionamento entre família e empresa apresenta algumas desvantagens, como lembra Lodi (1998, p. 4):

- Conflitos de interesses entre família e empresa;
- Uso indevido dos recursos da empresa por membros da família;
- Falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento;
- Resistência à modernização do marketing; e
- Emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência.

No entanto o autor salienta a existência de vantagens nas empresas familiares:

- A lealdade dos empregados é mais acentuada na empresa familiar;
- O nome da família pode ter grande reputação no estado, na região ou país inteiro;
- A continuidade da administração por membros da família;
- A união entre acionistas e os dirigentes, fazendo com que os acionistas sustentem a empresa mesmo quando há perdas;
- O sistema de decisão mais rápido;
- Sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes na elite nacional; e
- As gerações familiares em sucessão permitem um traço de união entre o passado e o futuro.

Os pontos fracos não devem, no entanto, ser superestimados, porque as vantagens obtidas com a relação entre a família e a empresa, dificilmente serão encontradas em empresas profissionalizadas. É evidente que os interesses da família estarão confundidos com os da empresa, mas a união advinda dessa relação oferece inúmeros benefícios. Em uma entrevista concedida à revista Grandes Empresas Pequenos Negócios (2004) o consultor John Davis, de Harvard, diz que uma das maiores vantagens dessas empresas está no planejamento a longo prazo. Muitas empresas atravessam gerações, tem os olhos voltados para o futuro, além de revelarem valores bem definidos e demonstrar uma paciência maior para investir, já que não precisam apresentar resultados imediatos.

Os problemas internos enfrentados pelas famílias na continuidade dos seus negócios podem ser perfeitamente contornados, afinal toda empresa apresenta suas vantagens e desvantagens. As relações estabelecidas entre os integrantes da família garantem, acima de

tudo, uma relação de confiança e lealdade, representando um alicerce para as atividades empresariais.

Algumas dessas empresas familiares cresceram ao ponto de se tornarem grandes grupos empresariais, como é o caso da Votorantim, Ford Motor, Samsung, Carrefour, Fiat, Motorola, entre outros. Outras, no entanto, permanecem pequenas. Juntos os grupos familiares representam 80% do universo empresarial e suas operações respondem por praticamente metade do PIB mundial (HSM MANAGEMENT, 2003, n. 41). Percebe-se pelo exposto, que a maior parte das empresas de todo o mundo nascem do meio familiar, e quando bem estruturadas garantem a sustentabilidade da empresa e da família.

Um dos momentos mais críticos vividos por essas empresas está na sucessão. Ainda com base nas estatísticas de HSM Management (2003, n. 41), verifica-se que de cada cem empresas familiares fundadas no Brasil e no mundo, apenas trinta sobrevivem à segunda geração, quinze à terceira e quatro à quarta. Oliveira (1999, p.19) reitera que “existem dados que afirmam que a vida média das empresas não familiares é de 12 anos e a das empresas familiares é de nove; apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração e, pior ainda, apenas 5% passam para a terceira”. Esses dados demonstram que no processo de sucessão muitas empresas deixam de existir, principalmente por falta de planejamento desse momento.

2.1.1.3 Sucessão

A continuidade da empresa familiar depende, entre outros fatores, da sucessão. Esse processo exige cautela e discernimento por parte do sucedido. Quando esse assunto não é tratado em tempo hábil, provoca inúmeros problemas. “A sucessão é determinada a longo

prazo pela maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza” (LODI, 1998, p. 7). A família e principalmente os herdeiros devem encarar a empresa como uma fonte de renda para a sua sustentabilidade, e não apenas como uma fonte de poder e riqueza. Para tal, os herdeiros devem, em primeiro lugar, descobrir se desejam e se possuem aptidão para comandar os negócios no futuro.

Além disso, o simples fato de ser filho ou algum parente próximo não pode determinar o novo responsável pela empresa. É preciso conhecer as habilidades dos parentes e as perspectivas que possuem de suas vidas. O sucessor além de ser capaz de gerenciar os negócios da família, deverá ter afinidade com eles.

O processo de sucessão se mal administrado pode levar a família a enfrentar sérios conflitos, deixando a empresa em segundo plano.

“A expectativa de muitos fundadores, de que as coisas se resolverão por si só, com o passar do tempo, não tem se mostrado adequada. Os exemplos de situações litigiosas não resolvidas e o desaparecimento de empresas ou sua venda para outras têm ocorrido com maior frequência do que seria aceitável. A sucessão quando não resolvida de forma adequada, pode vir a ser matéria de conflitos jurídicos, que vão parar nas barras dos tribunais” (BERNHOEFT, 1987, p. 35).

Por outro lado, algumas empresas prosperam com a sucessão, quando o sucessor muda práticas ultrapassadas de gerenciamento para implementar novas formas de gerenciar as atividades empresariais. “Por exemplo, um (a) filho (a) com grau superior pode eliminar práticas gerenciais antiquadas e substituí-las por uma abordagem mais profissional” (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997, p.150).

Esse fato foi constatado através de um estudo realizado no estado do Rio Grande Sul, em que a maioria dos sucessores possui grau de escolaridade superior aos sucedidos ou fundadores. Além disso, foi possível constatar os principais desafios enfrentados pelas gerações que sucedem: a falta de preparo para enfrentar a transição, com a tendência à postergação da discussão sobre este tema; a incompatibilidade de estilos gerenciais entre sucessores e sucedidos; a discussão sobre a necessidade de buscar auxílio em consultoria

externa para tratar da transição de líderes; a necessidade de iniciar profissionalmente mais cedo os sucessores, para que tenham tempo de “aprender” com o sucedido; a necessidade de estimular a formação gerencial do sucessor; a insistência de muitos sucedidos em que os sucessores iniciem a carreira na empresa em cargos operacionais, sem poder de decisão; e finalmente o desafio de planejar a sucessão e a transição de liderança (SANTANA et al., p. 8).

Em síntese, é necessário que a família e principalmente o sucessor planejem esse processo, pois as decisões não podem ser tomadas de forma fortuita e repentina. O importante é que a missão e os objetivos da empresa estejam claros, e que o escolhido para ocupar o cargo tenha o perfil adequado para assumi-los.

O desafio da sucessão precisa vir acompanhado da formalização das normas e técnicas utilizadas pela organização, para assim, poder garantir a continuidade das suas atividades.

2.1.1.4 Profissionalização

Como já visto anteriormente, uma das características das empresas familiares está no baixo nível profissionalização. Os processos internos são simples e pouco estruturados. Lodi (1998, p. 25) explica que a profissionalização é o processo pelo qual a organização assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é a substituição de métodos indutivos por métodos impessoais e racionais.

Além disso, deve-se procurar manter no corpo funcional apenas pessoal qualificado, desmistificando a contratação de familiares incompetentes. Isso não significa dizer que os familiares não podem fazer parte da empresa, mas sim, que eles devem estar capacitados para exercer determinadas funções.

Os processos formalizados são muito pouco utilizados por empresas familiares, principalmente nas de pequeno porte. De acordo com a pesquisa realizada por Castro, Moraes e Crubellate na cidade de Maringá Paraná (2001), nessas empresas existe baixa formalização de comportamentos, revelado pela ausência de procedimentos formais para recrutamento, seleção e contratação. A baixa formalização é considerada pelos entrevistados como uma vantagem das empresas familiares, e são apoiadas pelos membros da cúpula. Os membros da segunda geração participantes da cúpula foram no geral contratados com base personalista, isto é, por serem filhos ou membros da família. Das empresas estudadas apenas uma revelou possuir profissionalização na cúpula (casal de proprietários com formação superior) e atitude favorável à formalização.

Esses dados revelam quão frágeis são os processos de gestão de muitas empresas familiares, principalmente por empregar parentes não qualificados. Além disso, elas não utilizam relatórios e informações precisas para a tomada de decisões, contando apenas com a intuição.

Dessa forma, pode-se inferir que as empresas devem passar por um processo de profissionalização para manter-se viva. Esse processo acontece quando os métodos informais e impessoais são substituídos por formas racionais de administração. Isso pode significar contratar administradores profissionais, ou selecionar os membros da família que participarão das atividades empresarias.

2.1.2 Empresas de pequeno porte

As empresas devidamente registradas, no Brasil, até o ano de 2001 alcançavam 4,63 milhões de unidades. Desse total, 99,2% são representadas por micro e pequenas empresas, e

apenas 0,3% são de grande porte, conforme dados do SEBRAE. Ressalta-se ainda, segundo esses dados, que da população empregada em empresas formais, 56,1% estão alocados em micro e pequenas empresas.

Depreende-se desse fato, que as pequenas empresas representam a maior parte das empresas formais instaladas no Brasil, formando a base da economia nacional. Essas empresas possuem fortes características que as diferenciam das médias e grandes empresas.

A empresa de pequeno porte é conhecida como aquela onde existe um único nível de hierarquia, sendo todas as suas atividades controladas e dirigidas pelo próprio empreendedor. A origem de capital provém, geralmente, da economia familiar, de empréstimos obtidos por linhas especiais, ou de algum dos sócios. Soma-se a esses fatores, o fato de essas empresas representarem o meio de sustento dos seus fundadores, o que inibe o reinvestimento, pois o lucro obtido nos negócios serve para o sustento familiar, e não para aumentar os investimentos na empresa. O processo de vendas é supervisionado diretamente pelo empresário (FORTES, p. 3).

Pode - se ainda sintetizar algumas características das empresas de pequeno porte de forma comparativa às das grandes empresas, como se demonstra na figura 1:

Característica	Grandes Empresas	Pequenas Empresas
Adaptabilidade	Pequena	Grande
Administração	Profissional	Pessoal ou Familiar
Decisão	Centralizada	Descentralizada
Estrutura	Organizada	Informal
Flexibilidade	Pequena	Grande
Forma Jurídica	Sociedade Anônima	Limitada
Idade Média	Alta	Pequena
Níveis Hierárquicos	Muito	Poucos
Nº de Funcionários	Muitos	Poucos
Nº de Produtos	Grande	Pequeno
Recursos Financeiros	Abundante	Escassos
Sistema de Informação	Complexos, formalizados e informatizados	Simple, informais e manuais
Utilização de Tecnologia	Alta	Baixa (Artesanal)

Fonte: adaptado KASSAI (1997, p. 5)

Figura 1 – Características de diferenciação das pequenas empresas

É possível perceber que as pequenas empresas possuem uma estrutura organizacional simples, o que pode ser considerado um aspecto positivo. Por outro lado, existe a baixa profissionalização, a carência por recursos financeiros e a falta de controles gerenciais. Esses são os aspectos qualitativos que diferenciam as pequenas empresas das grandes corporações.

Costuma-se, no entanto, classificar o porte das empresas, segundo requisitos quantitativos. A Lei nº 9.841 de 5 de outubro de 1999, institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, e atribui critérios de classificação para elas. Em 31 de março de 2004, o decreto nº 5.028, altera os valores dos limites fixados nos incisos I e II do art. 2º da referida lei:

Art. 1...

I - microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);

II - empresa de pequeno porte é a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos) e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Essa classificação é feita através do faturamento bruto obtido com as transações realizadas dentro de determinado ano, e visa facilitar o tratamento jurídico dessas empresas em relação aos aspectos trabalhistas, previdenciários, tributários, creditícios etc.

Outra forma de classificar as empresas por tamanho, tendo como base o faturamento, é encontrada no Banco Nacional de Desenvolvimento – BNDES, conforme demonstrado na figura 2.

Faturamento	Tamanho
Até R\$ 1.200.000,00	Micro Empresa
De R\$ 1.200.000,01 Até R\$ 10.500.000,00	Pequena Empresa
De R\$ 10.500.000,01 Até 60.000.000,00	Média Empresa
Mais de R\$ 60.000.000,01	Grande Empresa

Fonte: www.bndes.gov.br

Figura 2 – Classificação das empresas de acordo com a receita bruta

Essa classificação difere da anterior quanto a faixa de enquadramento pela receita bruta anual. Pode-se visualizar que nesta última os limites de faturamento são superiores à anterior, isto é, para a pequena empresa o limite de receita bruta é de R\$ 10.500.000,00 (dez milhões e quinhentos mil reais), enquanto que na Lei 9.841/1/99, este é de R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE - classifica as empresas conforme o número de empregados, como se demonstra na figura abaixo:

Porte	Indústria	Comércio e Serviços
Micro	01-19	01-09
Pequena	20-99	10-49
Média	100-499	50-99
Grande	Acima de 500	Acima de 100

Fonte: www.sebrae.com.br

Figura 3 - Classificação de Empresas por Número de Empregados

Essa metodologia classifica o porte da empresa de acordo com o número de empregados e de acordo com atividade exercida. Aqui o porte da empresa independe do faturamento obtido, sendo quantificado através da mão-de-obra empregada.

A estrutura das empresas interfere na sua forma de gerenciamento. Uma vez que aquelas com uma estrutura simplificada não precisam de um complexo modelo de controle das atividades, mas apesar da aparente simplicidade de gestão, são essas empresas as mais suscetíveis às pressões externas, como por exemplo, a concorrência, as variações constantes na economia e o relacionamento com os fornecedores. Sendo que muitas delas acabam encerrando as suas atividades.

2.1.2.1 Principais dificuldades encontradas pelas pequenas empresas no Brasil

Todos os anos muitas empresas nascem. Pessoas motivadas por necessidade ou desejo de realização pessoal abrem seus próprios negócios, que geralmente começam pequenos.

As recompensas de possuir o próprio negócio são incrivelmente atraentes. Muitos fazem fortuna. Há também a satisfação emocional de criar sua própria firma e controlar sua própria vida – sensação de independência, realização e orgulho pessoal. Para muitos empreendedores, desenvolver sua própria empresa significa dar fim às frustrações de trabalhar em grandes organizações – rigidez burocrática, política e rotina enfadonha (RESNIK, 1990, p. 2).

São esses empreendedores que movem a maior parte da economia do mundo. E se souberem administrar os negócios garantirão a continuidade das suas atividades, contudo, muitas dessas empresas morrem logo nos primeiros anos de vida.

Os problemas começam a surgir quando se podem perceber que as práticas gerenciais adotadas não asseguram o sucesso da empresa. O fato de ser um bom vendedor não garante o seu sucesso como empresário (FORTES, p. 2). É importante entender que a constituição de

uma empresa requer qualificação, empenho e estudo para não transformar o sonho em frustração.

A figura 4 demonstra a taxa de mortalidade dessas empresas nos primeiros anos de vida.

Ano de Constituição	Regiões (%)					Brasil
	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro Oeste	
2002	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
2001	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
2000	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9	59,9

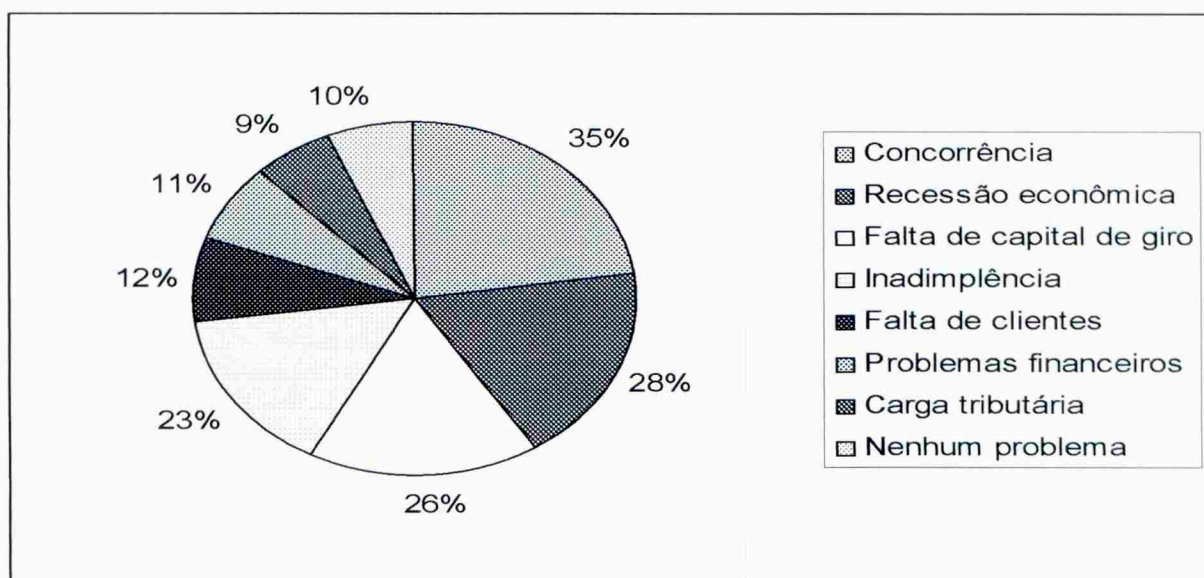
Fonte: www.sebrae.com.br

Figura 4 – Taxa de Mortalidade por Região e Brasil (%)

Para as empresas constituídas há mais de quatro anos (2000) a taxa de mortalidade é de 59,9%, para aquelas com três anos (2001) o índice é de 56,4 % e para as organizações com dois anos (2002) a taxa de mortalidade é um pouco mais baixa 49,4. Mas são índices altos que representam a fragilidade desses empreendimentos.

Os antigos proprietários atribuem como principais motivos para o encerramento das atividades a falta de controle gerencial, a causas econômicas conjunturais e a tributação (Relatório de Pesquisa, SEBRAE, 2004). O que demonstra a falta de preparo administrativo para gerenciar os negócios, uma vez que não há planejamento para adequar as atividades da empresa à situação econômica atual e as leis tributárias. A má gerência provoca o encerramento das atividades e não o governo, a concorrência e a falta de capital.

A figura seguinte complementa os fatores apontados pelos empresários como os maiores problemas enfrentados na manutenção de suas atividades.



Fonte: adaptado SOUZA (2001)

Figura 5 – Problemas enfrentados pelas pequenas empresas

O maior problema detectado pelos empresários é a concorrência, o que demonstra o despreparo gerencial desses empresários, uma vez que esse fator é superado por gestores que se ajustam as novas tendências, e procuram conhecer a realidade externa à sua empresa. Muitos deles se perdem com as preocupações operacionais, com o nível de vendas e a produção necessária para atender aquela demanda inicial. E esquecem de manter atualizadas as informações realmente relevantes para a tomada de decisões.

Correr atrás de dezenas de clientes para obter receita a qualquer custo, envolver-se apenas com os problemas do dia-a-dia da empresa, desprezando o concorrente, o mercado e até mesmo parcerias estratégicas são erros frequentes de micros e pequenos empreendedores e que têm impacto significativo na competitividade da empresa. Para a maioria, ter um produto de qualidade para vender é ser competitivo (DANTAS, 2002, p.1).

Atitudes como essas citadas, demonstram a realidade de muitos empreendedores, que movidos pelo desejo de obtenção de lucro focam os seus esforços no produto final que lhe trará receita, esquecendo das variáveis externas que rodeiam a sua empresa, e muitas vezes também das atividades internas intermediárias. Um dos entraves externos para as empresas é a burocracia existente no Brasil, que acaba dificultado a criação e manutenção das atividades.

2.1.2.1.1 Burocracia

A pesquisa denominada "*Doing Business in 2004*" da Corporação Financeira Internacional (IFC), divisão do Banco Mundial foi realizada em centenas de países, com o objetivo de verificar as condições reais de vida das empresas, e o Brasil tem o sexto pior lugar na lista. "O ambiente para negócios no Brasil é inóspito mesmo comparado ao de nações mais pobres e atrasadas. À luz das principais conclusões da pesquisa feita em 133 países, a existência de vida empresarial no Brasil parece quase um milagre" (ALCÂNTARA e SILVA, 2004). O estudo foi realizado sobre o conjunto de leis, regulamentos e outras ramificações burocráticas que constituem a base sobre a qual as empresas se desenvolvem, verificando que a atividade empresarial no país enfrenta uma combinação de fatores como justiça lenta, leis trabalhistas retrógradas, burocracia dantesca e desestimuladora.

Um exemplo da burocracia existente no Brasil é o tempo utilizado para constituir uma empresa. "Em Sidney, demora-se dois dias para abrir uma empresa, quatro dias em Nova York, 28 em Santiago, 29 em Moscou, 51 na Cidade do México, 68 em Buenos Aires, e surpreendentemente 152 dias em São Paulo" (DJANKOV e MCLIESH, 2004).

Nesse ambiente, os empresários precisam de muita perspicácia para conseguir abrir e manter as atividades empresariais, pois a burocracia, muitas vezes, impede a realização de transações, além de dificultar a execução das atividades rotineiras da organização. Os gestores precisam conhecer as melhores formas de executar as rotinas, pois caso contrário acabarão perdendo boas oportunidades, ficando suscetíveis às pressões externas.

3 A CONTABILIDADE E O PROCESSO DE GESTÃO

3.1 Sistema de informação contábil-gerencial

Diante um cenário econômico cada vez mais diversificado e complexo, que exige das empresas capacidade de inovação, produtividade, flexibilidade etc., torna-se cada vez mais necessária a utilização da informação. Ela constitui-se em um diferencial para as empresas, que precisam ser competitivas para sobreviver.

A informação útil é aquela que atende as necessidades específicas dos gestores, segundo as áreas que atuam, operações que desenvolvem e conceitos que lhes façam sentido lógico. Os sistemas de informações contábeis devem ser configurados de forma a atender eficientemente as necessidades informativas de seus usuários, bem como incorporar conceitos, políticas e procedimentos que motivem e estimulem o gestor a tomar as melhores decisões para a empresa (GUERREIRO, 1992, p. 2).

O fator de sucesso empresarial depende, na maioria das vezes, de subsídios informacionais pertinentes, como aqueles oferecidos pela contabilidade. Os preceitos dessa ciência oferecem inúmeros instrumentos de apoio ao processo de gestão, como aqueles gerados pela contabilidade gerencial.

A contabilidade oferece informações para clientes externos à empresa, através da contabilidade financeira, e também para os clientes internos, com a contabilidade gerencial. As informações da contabilidade financeira atendem aos princípios da contabilidade geralmente aceitos, sendo utilizada para fins fiscais e societários.

O sistema informacional gerado pela contabilidade gerencial auxiliará o processo decisório da organização. “O sistema de informações gerenciais é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados” (PEREZ JUNIOR, PESTANA e FRANCO, 1997, p. 31).

As informações gerenciais são obtidas através dos dados e informações contábeis previamente coletados, formando uma ligação entre dados financeiros e não financeiros que cobrem toda a empresa, bem como considerações acerca do mercado externo. Moscove, Simkin e Bagranoff (2002, p.24) lembram que as organizações estão procurando integrar todas as suas atividades em um único banco de dados, sendo através dessa integração que os gerentes e até mesmo os usuários externos obtêm as informações para o planejamento da tomada de decisões.

Portanto, a informação deve fluir dentro do ambiente empresarial de forma a auxiliar o processo de gestão. Os gestores deverão apontar as suas principais necessidades, para determinar aquelas informações que serão geradas.

No entanto, nas pequenas empresas há uma dificuldade muito grande em integrar as informações de forma a utilizá-las no processo decisório. Esse fato foi comprovado pela pesquisa realizada por SOUZA (2001), que demonstra que, das empresas por ele entrevistadas, 74% afirmam utilizar relatórios gerencias, através de fluxo de caixa, balancete de verificação, apuração de resultado, balanço físico de estoque e controle de comissões; os outros 26% não utilizam nenhum tipo de ferramenta gerencial. Das empresas que realizam algum tipo de acompanhamento gerencial, acredita-se estar com alguma dificuldade, visto que, dentre os relatórios citados o mais utilizado é o fluxo de caixa, implantado por 51 (cinquenta e uma) empresas; o balancete de verificação é acompanhado por 48 (quarenta e oito) delas; a apuração de resultado por 25 (vinte e cinco); e o balanço físico e controle de comissões por apenas 1 (uma) empresa cada um.

Diante os resultados apresentados pela pesquisa, é possível concluir que as pequenas empresas utilizam-se muito pouco desses relatórios, revelando a necessidade de maior integração entre os pequenos empresários e o contador, através da utilização de um adequado sistema de informações contábeis.

Para as pequenas empresas o auxílio do contador no processo decisório é de elevada validade, haja vista que a contratação de profissionais de planejamento, pesquisa e gestão administrativa é praticamente impossível devido o alto custo envolvido nesses serviços (FLORIANI, 2002, p. 52). Apesar disso, muitas vezes, a Contabilidade é vista como uma imposição governamental, servindo apenas para cumprir as leis fiscais e societárias, pois, se as empresas não fossem obrigadas a manter escrituração das suas atividades, o contador perderia a sua função, sendo dispensado.

Dessa forma, apesar de possuir os instrumentos para auxiliar o processo de gestão das empresas, o contador, muitas vezes deixa de fazê-lo, pois dedica a maior parte do seu tempo aos processos rotineiros de cumprimento às leis.

3.2 Processo de gestão

“O processo de gestão deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduzam-na efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe adaptabilidade e o equilíbrio necessário para sua continuidade” (PEREIRA, 1999, p. 58). Nessa percepção, o processo de gestão estará configurado de acordo com a realidade da organização, e deverá dar suporte às tomadas de decisões. É através desse processo que os executivos conduzem todos os recursos disponíveis (humanos, tecnológicos, materiais e financeiros) ao resultado desejado.

Apesar de variar entre as empresa, o processo de gestão não pode ocorrer de forma aleatória. Segundo Nakagawa (1993, p. 47) “o processo de tomada de decisões é de natureza circular e seu ciclo completo abrange as etapas de planejamento, execução e controle”.

As etapas de planejamento, execução e controle conduzem o processo de gestão da empresa, servindo de direção para os administradores.

3.2.1 Planejamento

O planejamento corresponde a fase de visualização de situações futuras desejadas e os meios para alcançá-las. Ao mesmo tempo serve para identificar as dificuldades a enfrentar e as oportunidades que estarão disponíveis no futuro, de curto ou longo prazo. “Planejamento é a mais básica de todas as funções gerenciais, e a habilidade com que esta função está sendo desempenhada determina o sucesso de todas as operações” (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 1997, p. 43).

A definição de políticas e diretrizes é de fundamental importância para atingir as metas. As decisões tomadas antecipadamente devem considerar os objetivos da organização; o cenário no qual a empresa está operando; os recursos existentes e disponíveis para a realização das operações; a estratégia para alcançar os objetivos e o programa de ação para alcançar metas estratégicas selecionadas (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 1997, p. 43).

É possível perceber que o processo de planejamento envolve diversos fatores, tanto internos como externos à empresa, e o devido balanceamento entre eles levará a empresa a alcançar a situação futura desejada. Basta implantar políticas de ação compatíveis com a estratégia planejada.

3.2.2 Execução

A etapa da execução ocorre quando as ações planejadas são colocadas em prática. As atividades são conduzidas de forma a dinamizar a realização dos planos traçados. Mosimann e Fisch (1999, p. 37) lembram que a execução “é a etapa do processo de gestão nas quais as coisas acontecem, as ações emergem. Essas ações devem estar em consonância com o que anteriormente foi planejado”.

Os planos de ação estipulados anteriormente, se realizam. A partir dessa fase é possível confrontar o planejado com o realizado, e estipular medidas corretivas para os desvios não esperados.

3.2.3 Controle

O controle garante que os objetivos planejados sejam realizados como foi previsto. Isso é feito através da avaliação dos resultados, comparando o realizado com o projetado. Os desvios detectados serão analisados e, quando possível, solucionados. Padoveze (2002, p. 79) afirma que:

O controle é um processo contínuo e recorrente que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução, compreendendo a análise dos desvios ocorridos, procurando identificar suas causas e direcionando ações corretivas. Além disso, deve observar a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando assegurar o alcance dos objetivos propostos.

Diante o exposto, pode-se inferir que o controle serve para acompanhar e avaliar a implementação das atividades e rotinas empresariais. Sendo que os níveis de controle são determinados em grande parte pelo porte da empresa. Em pequenas empresas um simples sistema de informações oferece um eficiente sistema de controle. Já nas médias e grandes empresas existe a necessidade de sistemas de controle mais sofisticados.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASOS

A maioria dos modelos teóricos desenvolvidos para auxiliar no processo de gestão das empresas não considera as diferentes características pertinentes a cada uma delas. Dessa forma, quando se reporta à utilização do sistema de informações contábeis em empresas familiares de pequeno porte, o usual é utilizar os mesmos mecanismos utilizados nas grandes corporações, porém de forma minimizada.

Dessa forma, deixa-se de conhecer as peculiaridades e principais necessidades das empresas, e conseqüentemente não são oferecidas informações que subsidiem o processo decisório. “Sabe-se pouquíssimo sobre os empresários brasileiros e sobre suas empresas. Sabe-se muito pouco sobre como atuam, se desenvolvem ou fracassam. Pouco se conhece de seus processos de planejamento, controle, distribuição etc.” (BETHLEM, 1999, p. 11).

Por isso existe a necessidade de em primeiro lugar verificar e analisar o processo de gestão existente em determinada empresa, e as principais necessidades apontadas pelo gestor, para poder participar de forma eficaz da gestão empresarial.

Neste trabalho, apresentam-se as características de quatro empresas familiares de pequeno porte, o papel da contabilidade no processo de gestão, bem como as necessidades encontradas pelos gestores na manutenção de suas atividades. E dessa forma, chegam-se as especificidades que devem ser observadas pelos profissionais da Contabilidade, para oferecer aos dirigentes dessas empresas as informações contábeis necessárias para administrar de forma eficaz a empresa.

4.1 Apresentação do perfil das empresas

4.1.1 Primeiro caso

A primeira empresa objeto de estudo, caracteriza-se como familiar devido a relação existente entre os sócios, que são os pais e os filhos. Exerce como atividade principal o comércio atacadista de aço e seus derivados, mas também presta serviços. Os produtos comercializados e os serviços oferecidos são disponibilizados a indústria e empresas de construção civil. Constituem-se de três lojas, sendo duas delas situadas em Florianópolis, e a outra em Brusque.

O empreendedor optou por abrir o negócio porque a empresa em que trabalhava foi vendida, e a antiga administração ofereceu a oportunidade para alguns empregados de ficar com parte dos negócios. Além disso, ele já possuía experiência no ramo há dez anos, em que exercia a atividade de gerente. Soma-se a isto o fato de conhecer a clientela e as suas necessidades, e também os pontos fracos da antiga empresa, como por exemplo, a perda de clientes pelo fato de não aceitar cheque de terceiros. Desta forma, constituiu a empresa no mesmo lugar e com os mesmos clientes da anterior, mas sem praticar as atitudes consideradas erradas.

Por possuir experiência no setor, o empresário não buscou auxílio profissional antes de iniciar as suas atividades. O mercado era atrativo, facilitando a operacionalização do negócio.

Hoje, com doze anos de existência, a empresa conta com vinte e quatro colaboradores, dois deles filhos do empresário. Destes, apenas um dos seus filhos possui formação superior, sendo o responsável pela parte financeira e administrativa. Mesmo assim, foi possível perceber que o empresário mantém um controle interno sobre as atividades empresariais,

apresentando uma administração eficiente. Dentro das atividades da organização existem, ainda, algumas terceirizadas como a de Contabilidade, a de limpeza, a de refeições e os serviços de guincho. Isso demonstra que alguns serviços são contratados, o que diminui a necessidade por profissionais especializados.

As maiores dificuldades encontradas no desenvolvimento dos negócios estão relacionadas às relações com a concorrência e com os fornecedores. Estes praticam o cartel, inviabilizando a pesquisa de preços e, conseqüentemente, as negociações para redução do preço de aquisição dos produtos. Já os concorrentes praticam preços agressivos, muitas vezes com o intuito de saldar dívidas com vencimento imediato, não se preocupando com a margem de lucro. Esses fatores juntos dificultam a execução das atividades, pois se não é possível negociar o preço da matéria-prima com o fornecedor, não será viável oferecer preços competitivos para os clientes.

Na opinião do empresário, para sobreviver diante desse cenário é preciso conhecer o mercado, suas oportunidades e ameaças, obtendo assim, um alicerce para o processo de tomada de decisões. Além disso, deve-se possuir postura profissional, para gerenciar os negócios da melhor maneira frente aos concorrentes, clientes e fornecedores. A ética profissional garante bons relacionamentos. Por outro lado, é necessário possuir capital de giro para financiar o andamento das atividades, pois caso contrário a empresa não saldará os seus compromissos e entrará em uma situação de endividamento.

Para acompanhar as novas tendências faz-se uma pesquisa de mercado, procurando conhecer as novidades no setor, para assim oferecer produtos e serviços de acordo com as necessidades e anseios dos seus clientes. A empresa está sempre buscando acompanhar as novidades para oferecer maior variedade de produtos, mas sempre dentro do mesmo segmento.

Os resultados são mensurados através de um controle das contas a receber, saldo bancário, estoque e contas a pagar. Dessa forma, o empreendedor verifica a disponibilidade financeira obtida com as operações do período, identificando se os negócios estão gerando o retorno esperado.

No processo de gestão as decisões estão centralizadas na pessoa do proprietário, no entanto, ele mantém contato com os gerentes das lojas, e mensalmente realiza reuniões com todos os seus colaboradores. Dessa forma, observa as sugestões e reclamações, analisando-as, e tomando as devidas providências.

A única estimativa feita dentro do processo de planejamento é para a programação de compra de produtos. Através da disponibilidade financeira e contas a receber, o gestor decide quanto comprar mensalmente.

Os controles mais visíveis exercidos na empresa são os de caixa e estoque. Uma vez que a empresa necessita manter sempre bons níveis de estoque dos produtos para atender a demanda e, possuir saldo de caixa para suprir suas diversas necessidades. Para manter o controle das atividades e poder tomar as melhores decisões, são utilizados relatórios gerenciais diários como: contas a receber, contas a pagar, controle de estoque e fluxo de caixa. Esses relatórios são gerados através de programas informatizados, permitindo a consulta a qualquer momento.

Além de tomar como base os relatórios gerados na sua própria empresa, o gestor procura ler sobre economia, novas empresas, tendências e fusões em jornais e revistas. E assim encontra as informações que julga necessárias ao processo de gestão eficaz da empresa.

As informações contábeis que são utilizadas no processo de gestão estão mais voltadas para as áreas fiscal e societária. A Contabilidade é utilizada para conhecer, principalmente, quais os impostos e demais obrigações deverão ser pagos, e também qual a

melhor forma para reduzi-los. Os balanços são utilizados para fins de comparação entre o que a contabilidade gera e o que o próprio gestor mantém registrado.

Para o empresário é o contador quem orienta nas decisões e evita problemas futuros, contudo a sua participação, na maioria das vezes, está voltada ao cumprimento das leis. Os contatos com o contador ocorrem em uma média de três a quatro vezes por mês para orientação das rotinas da empresa em geral, como férias, impostos, pró-labore, certidões negativas etc.

As informações disponíveis ao processo de gestão da empresa são consideradas suficientes. Com base nas informações utilizadas o gestor acredita tomar decisões satisfatórias para o desenvolvimento dos negócios, entretanto, ele reconhece que a falta de controles internos, pois é preciso identificar as falhas nos processos para evitar gastos desnecessários, aproveitando da melhor maneira possível os recursos disponíveis.

A administração da empresa demanda por informações atualizadas sobre economia e negócios. E alguns contadores não estão preparados para atender esse tipo de necessidade, porque estão voltados para as rotinas do seu escritório.

Diante do exposto é possível perceber que a gestão dessa empresa acontece com base na experiência do empreendedor, que mantém controles próprios para subsidiar suas decisões. A Contabilidade serve quase que exclusivamente para atender as leis fiscais e societárias, não contribuindo para o processo decisório. As necessidades apontadas podem ser supridas pelos contadores, mas até então o gestor não encontrou o devido respaldo.

4.1.2 Segundo caso

A segunda empresa analisada também mantém como sócios os pais e filhos, sendo estes que administram os negócios da família. O ramo explorado é o comércio de móveis em geral, através de três lojas, onde são vendidos móveis planejados e para decoração. Duas lojas estão situadas em São José e a outra em Florianópolis.

O empreendedor trabalhou durante vinte e cinco anos na Hermes Macedo. Começou nesta empresa trabalhando como auxiliar de escritório, depois de três meses foi para o setor de cobrança, vindo mais tarde a se tornar chefe desse setor, e transcorrido mais um ano foi transferido para o setor de vendas como gerente. Nesse setor trabalhava com a venda de móveis planejados, no entanto, sua carreira na empresa foi interrompida quando esta encerrou suas atividades. Ficou desempregado durante um mês, porque, em sua opinião, o mercado estava pagando muito pouco. Diante esses fatos o antigo vendedor decidiu ter o seu próprio negócio.

Durante os anos em que trabalhou na Hermes Macedo realizou sessenta e oito cursos de vendas, ganhou clientela, e passou a conhecer as características do mercado. Assim, considerou desnecessário buscar orientação profissional antes de abrir a sua empresa.

Com oito anos de existência, a empresa conta com vinte e quatro colaboradores, sendo dois deles filhos do fundador. Cada filho gerencia uma loja, e o proprietário outra. No corpo funcional existem cinco colaboradores cursando o nível superior, dentre eles dois estão se formando. Para o empresário um bom nível de formação é de fundamental importância para o desenvolvimento das atividades empresariais, uma vez que o conhecimento passou a ser o diferencial necessário para sobreviver frente à concorrência. Assim, ele estimula os seus funcionários a estudar e se atualizar.

Atualmente, o empresário acredita não enfrentar grandes dificuldades na manutenção das atividades empresariais, mas afirma que o momento mais difícil é o início, até a empresa se consolidar no mercado e atrair os clientes. Depois de estar estabilizada basta agir com sinceridade e honestidade com o cliente para adquirir sua confiança e fidelidade. Para tal, os funcionários precisam estar conscientes e motivados para atender os clientes da melhor maneira. Além disso, visando garantir o sucesso do seu empreendimento, o gestor aposta no marketing, fazendo exposição dos produtos nas lojas e propagandas através da mídia.

E para manter-se competitiva no mercado, todos os anos ocorrem modificações na linha de produtos vendidos, bem como nos móveis do mostruário.

A empresa representa um projeto de vida bem sucedido, pois há quatro anos recebe o prêmio Top de Marcas. Por outro lado, proporcionou um melhor padrão de vida para a família. São esses fatores que demonstram, na opinião do empresário, o sucesso dos negócios, motivando-o a continuar.

A tomada de decisões é feita exclusivamente pelo fundador, contudo, as decisões que envolvem maiores investimentos são discutidas em âmbito familiar, através de reuniões com a presença dos pais e filhos. Assim sendo, todas as pessoas da família chegam a um consenso sobre os projetos que envolvam um maior emprego de recursos financeiros.

Ainda dentro do processo de gestão, a única projeção realizada é para a previsão de vendas, então, em cima do desempenho do ano anterior aplica-se uma taxa de crescimento esperada, e assim o chega-se ao faturamento bruto mínimo esperado para o próximo ano. Através deste valor estipula-se a meta de venda para cada vendedor, e conseqüentemente é possível prever o nível de crescimento dos negócios.

A etapa de planejamento em investimentos acontece informalmente, isto é, o gestor possui planos para o futuro, mas não faz nenhuma projeção real. Com base na disponibilidade financeira ele possui uma idéia do investimento que poderá realizar. No próximo ano, por

exemplo, o empresário pretende abrir mais duas lojas, e esse projeto é feito apenas com base no sucesso daquelas já existentes, sem um estudo sobre a viabilidade dos novos negócios.

O único controle existente é sobre o faturamento obtido com as vendas, em que são verificados se objetivos definidos na etapa de previsão estão sendo alcançados. Para tal são elaborados relatórios de vendas que controlam as cotas de cada vendedor. Não há controle de estoques porque a empresa só solicita-os à fábrica quando efetua as vendas. Também não é feito controle das entradas e saídas de caixa, já que toda a movimentação financeira passa pelo gestor, sendo considerado desnecessário manter esse tipo de registro.

As decisões tomadas estão baseadas nos concorrentes, pois é preciso acompanhar as tendências do mercado para manter-se competitiva e garantir a continuidade das atividades. E para conhecer os seus concorrentes o empreendedor, através de pessoas de sua confiança, realiza pesquisas no mercado, além de acompanhar as notícias vinculadas pela mídia. E dessa forma, através da concorrência, o gestor norteia as decisões, que são tomadas com consciência, de acordo com os recursos disponíveis na empresa.

Os serviços de contabilidade são terceirizados, mas o empreendedor mantém contato freqüente com o contador, e este sempre lhe repassa as informações referentes às obrigações da empresa perante o governo, principalmente no que se refere aos impostos. Os registros contábeis são utilizados também, para conhecer o andamento e a evolução dos negócios, mas para isso o empresário mantém alguns controles próprios para fins de comparação.

Através do contador já foi possível antecipar erros, evitando a perda de recursos financeiros, e mostrando os melhores caminhos a percorrer, no entanto, as informações contábeis não chegam a influenciar nas decisões, pois estão voltadas, na maioria das vezes, ao cumprimento das obrigações fiscais. Na opinião do gestor a Contabilidade serve apenas para o cumprimento das leis, auxiliando no processo de recolhimento de impostos que menos onere a

organização. Se a contabilidade não fosse exigida por lei a empresa não contrataria esses serviços.

Na execução das atividades da sua empresa, o gestor acredita possuir as informações necessárias ao processo de gestão. Ele procura encontrar novas informações que auxiliarão do processo decisório através de leituras em revistas e jornais, e noticiários da televisão. A intenção é buscar novas oportunidades continuamente. Os colaboradores, e principalmente os vendedores, em reuniões quinzenais, também emitem as suas sugestões em relação as atividades que estão sendo realizadas, e se estas forem convenientes serão utilizadas no processo decisório.

O processo de gestão dessa empresa acontece de forma simples, através da experiência adquirida pelo empreendedor durante os anos. Os únicos relatórios existentes se reportam ao faturamento bruto esperado, alcançado, bem como a cota de vendas de cada vendedor. Os demais planejamentos e controles são realizados com base nos conhecimentos do gestor. As informações contábeis servem para atender as leis fiscais e societárias, não influenciando no processo decisório da organização. As informações disponíveis são consideradas suficientes para a tomada de decisões, e quando há necessidade de novos dados o próprio gestor busca.

4.1.3 Terceiro caso

O terceiro caso pesquisado trata-se de uma empresa comercial que atua no ramo de agropecuária e *pet shop*, onde são oferecidos aproximadamente quatro mil e quinhentos itens de produtos aos clientes. Compõe-se de duas lojas, estando a matriz situada em São José e a filial em Florianópolis. A sua gestão caracteriza-se como familiar, pois se encontra na segunda geração na linha sucessória, sendo esta representada pelos filhos dos fundadores.

O início das atividades aconteceu no ano de 1975, quando a família vinda do interior do estado de Santa Catarina instalou-se em São José, e fundou a empresa. Como esse ramo era pouco explorado na época, a empresa não buscou orientação profissional, por acreditar que não encontrariam pessoas especializadas nessa área.

Com o passar do tempo os filhos começaram a se envolver nos negócios, e todos participavam da administração dos negócios. A empresa chegou a contar, além da matriz, com quatro filiais, onde cada uma delas era administrada por um dos filhos, no entanto, a família começou a enfrentar problemas na relação estabelecida, o que levou a sua dissolução. Atualmente somente um dos filhos continua atuando nesse ramo, tendo como sócia a sua esposa.

Sendo assim, o proprietário optou por continuar nos negócios da família porque já possuía experiência para gerenciar a empresa, e também as instalações necessárias para tal. Diante desse contexto, a empresa, apesar das dificuldades encontradas na dissolução da sociedade entre os irmãos, prosperou, e hoje com vinte e nove anos de existência, conta com treze funcionários, mas essa marca já chegou a vinte e cinco quando a empresa possuía as quatro filiais.

As atividades desenvolvidas são todas mantidas pela própria organização. A única função terceirizada é a de Contabilidade. Há também parcerias comerciais, como os serviços de veterinária, em que o profissional trabalha como autônomo dentro da empresa, e o faturamento obtido dessa relação é dividido entre ele e o proprietário.

O nível de profissionalização é pequeno, tendo em vista que nenhum colaborador tem formação superior, a administração é centralizada e na execução das atividades não se atribui muita importância aos mecanismos formais. O empresário reconhece que sente falta de profissionais formados, com maior conhecimento sobre o gerenciamento das atividades, haja

vista as constantes mudanças impostas pelo mercado, que demandam por informações atualizadas constantemente.

As principais dificuldades encontradas na manutenção das atividades da empresa estão relacionadas à situação econômica do país, marcada por uma elevada carga tributária, alta burocracia e constantes mudanças nas leis fiscais. Esses fatores desaceleram o ritmo das atividades empresariais, pois os altos impostos dificultam o reinvestimento nos negócios, e a burocracia dificulta o andamento dos processos.

O gestor acredita que para sobreviver diante desse cenário é preciso, em primeiro lugar, realizar um trabalho honesto, visando atrair a confiança dos clientes e fornecedores, para assim, garantir bons relacionamentos. Faz-se necessário, além disso, acompanhar as tendências do mercado, isto é, da concorrência, para não ficar defasado e atender as expectativas dos clientes.

Sob essa ótica a empresa está constantemente inovando nos produtos e serviços oferecidos aos clientes, tanto que atualmente todos os produtos oferecidos nas lojas são diferentes daqueles que eram oferecidos quando a empresa iniciou as suas atividades. Os serviços e produtos de *Pet Shop*, por exemplo, passaram a ser oferecidos recentemente devido a crescente procura por esse tipo de segmento.

Os resultados alcançados com a geração das atividades são visualizados através do fechamento mensal das planilhas de controle de estoque e finanças. A partir desses, o empresário acompanha se houve crescimento das atividades, tomando como base de comparação o índice da inflação do período em questão. Verifica, ainda, a rotatividade dos estoques. Ao final desse processo o total das despesas é diminuído do faturamento bruto, e assim calcula-se o resultado líquido do período.

O processo decisório está centralizado na pessoa do gestor, no entanto ele procura discutir os assuntos relativos à empresa com os seus funcionários e com outras pessoas que

atuam no ramo. Dessa forma, reúne opiniões a respeito de determinadas questões e opta por aquela que acredita ser a mais viável.

A empresa não atua com a etapa de planejamento dentro do processo de gestão. Na verdade, o gestor estipula metas a ser alcançadas nos próximos períodos, mas tudo isso fica implícito somente para ele, pois não são realizados planos reais. Dessa forma, os projetos muitas vezes não são perseguidos, já que caem no esquecimento e nem sempre são conhecidos pelos demais colaboradores.

O controle interno sobre as atividades é um pouco mais desenvolvido. O gestor mantém controle sobre o estoque e sobre as finanças da empresa através de programas informatizados, e assim, pode controlar as operações realizadas também na filial, visto que esta loja é mantida apenas por funcionários.

Através desse controle de estoque e finanças são gerados os relatórios gerenciais utilizados no processo decisório. E juntamente com esses, o gestor procura manter-se informado através de leituras de revistas e jornais, e também busca conversar com profissionais que atuam nesse ramo. Diante desses indicadores as decisões são tomadas de forma conservadora, sem colocar em risco a manutenção das atividades da empresa.

Para o gestor as informações mais importantes dentro do processo decisório são aquelas relativas ao capital de giro e as necessidades do mercado, sendo assim, faz-se necessário acompanhar as finanças para garantir que todos os compromissos serão liquidados, e ao mesmo tempo atender a demanda, mantendo uma participação relevante no mercado.

A contabilidade não é utilizada no processo de tomada de decisões, sendo vista pelo empresário como um instrumento para atender as exigências legais. Ela serve para auxiliar nas informações relativas aos impostos, burocracias e leis, garantindo que a empresa cumpra com todas as suas obrigações perante o governo. Através dos serviços prestados pela

contabilidade, o gestor sente-se seguro com relação às constantes mudanças nas leis, e às rotinas contábeis.

O gestor sempre encontra auxílio do contador quando o procura, todas as suas dúvidas são sanadas, no entanto o contato entre eles é muito pequeno, ocorrendo em média uma vez por mês. E na maioria das vezes para resolver problemas pertinentes aos trâmites normais da contabilidade.

Apesar de não receber auxílio gerencial da Contabilidade, o empresário sente-se satisfeito com o seu sistema de gestão, visto que, não encontra dificuldades para gerenciar as suas atividades. Através do sistema de controle próprio obtém as informações necessárias para tomar as decisões, contudo, ele acredita que seria melhor se tivesse um controle gerencial dos dois lados, o dele e o do contador. Ao mesmo tempo reconhece a necessidade de ter um profissional que alerte os gestores no processo decisório.

A empresa apresenta, durante toda a sua existência, um sistema de gestão simplificado, exercido pelos proprietários e sem o auxílio de profissionais especializado. Não foi verificada a utilização de planejamentos formais das atividades, mas o empresário mantém certo nível de controle sobre os estoques e finanças, sendo através desses que ele toma as principais decisões. As informações adicionais são buscadas com leituras e conversas com pessoas que possuem experiência no ramo. A contabilidade é vista, exclusivamente, como forma de cumprir as obrigações da empresa perante o fisco, não contribuindo para o processo decisório. Uma das necessidades apontada pelo gestor foi a de contar com o suporte de um profissional no processo decisório, visando, principalmente, evitar erros.

4.1.4 Quarto caso

O quarto e último caso pesquisado atua no ramo de comércio de tintas e acessórios, disponibilizando, aos seus clientes, aproximadamente seiscentos itens. Possui no total cinco lojas, quatro delas estão localizadas na cidade de Florianópolis, e uma em Balneário Camboriu. A sociedade é gerenciada pelos pais e o filho.

O fundador da empresa decidiu abrir um negócio próprio quando se aposentou como funcionário do Banco do Brasil. A oportunidade de trabalhar com esse ramo surgiu com a compra de uma loja de tintas de um amigo seu. Dessa forma, por adquirir a loja já estruturada, não buscou realizar pesquisas de mercado, nem conversar com profissionais especializados.

A empresa está no mercado há oito anos, sendo quatro lojas administradas pelo fundador, e uma delas por sua esposa. O filho é o responsável pela administração de recursos humanos, e é ele quem decide a respeito de contratações, demissões, salários etc. Dos quatorze colaboradores da organização, seis estão ligados à família, os demais são profissionais selecionados através de entrevistas.

Dos profissionais que atuam na empresa, apenas dois possuem formação superior, sendo o fundador formado em Administração e Economia, e o seu filho formado em Agronomia.

Dentre as atividades ligadas a empresa, apenas a Contabilidade é terceirizada, todas as demais são executadas na organização, uma vez que o ramo explorado não exige funções especializadas, e a administração é executada pelo próprio empresário.

Para o filho do fundador, uma das maiores dificuldades encontradas está relacionada ao início das atividades, pois o ramo explorado ainda não era conhecido por eles. Soma-se a isso, o fato de possuir um negócio pequeno e ter que concorrer com grandes empresas do ramo, como Cassol e Casas da Água, por exemplo. Passado esse período de adaptação e

experiência, as dificuldades, estão relacionadas com a negociação de preços e a forte concorrência.

Os proprietários acreditam que para poder garantir a continuidade das atividades é preciso possuir uma administração eficiente, trabalhar com honestidade frente aos clientes, fornecedores e funcionários, selecionar uma adequada equipe de trabalho, além de comprometer-se com o serviço realizado.

A competitividade do setor exige que a empresa esteja constantemente se atualizando. Para tal, procura-se adquirir as novidades trazidas pelas próprias fábricas, que realizam as pesquisas de mercado e oferecem produtos compatíveis com as novas tendências.

Os indicadores que melhor identificam o sucesso empresarial, para os gestores, estão relacionados à manutenção das atividades da empresa no mercado, e ao crescimento constante nas vendas, que devem aumentar progressivamente a cada ano. Este último indicador é visualizado através de um controle anual de vendas, que é analisado e comparado aos anos anteriores, sendo possível acompanhar o desenvolvimento dos negócios.

A tomada de decisões é realizada pelo fundador, já que a administração da sociedade é realizada por ele, no entanto, alguns assuntos são discutidos com o filho, principalmente quando se trata de investimentos maiores. E como já foi mencionado anteriormente, os assuntos relacionados com os funcionários são decididos pelo filho, exclusivamente.

Na execução das atividades gerenciais, o gestor não utiliza instrumentos formais de planejamento. Os planos e idéias não chegam ao papel, ficando tudo guardado na sua memória. Dessa forma, os projetos são realizados sem um estudo sobre a viabilidade do investimento, e sem uma projeção dos benefícios que serão alcançados com ele.

Já o sistema de controle é um pouco mais desenvolvido. Contudo é efetivado através de registros manuais, isto é, não são realizados controles em sistemas computadorizados. Todas as planilhas de acompanhamento são feitas a mão. O gestor mantém controles do

estoque, dos pedidos feitos a fábrica, das entradas e saídas de caixa e das contas a pagar e a receber. Dessa forma, pode visualizar a rotatividade dos estoques e compatibiliza-los a um nível adequado de pedidos, tendo, também, a visualização da situação financeira da empresa a cada negociação realizada.

Além dos relatórios gerados para os controles supra citados, são mantidos registros de todo o andamento da empresa, assim, ao fim de cada ano, é fechado um balanço patrimonial pelo gestor, e esse é comparado com o feito pela contabilidade. É realizado também o levantamento dos lucros de cada período, através do confronto entre receitas e despesas, deste modo pode-se visualizar a evolução dos negócios empresariais, e ao mesmo tempo evitar e corrigir possíveis desvios.

As decisões são, ao mesmo tempo, tomadas com base em informações sobre o mercado. Estas são obtidas, principalmente, através dos revendedores de tintas, que conhecem as peculiaridades do ramo e das regiões onde trabalham. Através deles é possível descobrir quais as regiões ainda não estão saturadas, e quais aquelas que já não comportam mais esse ramo. Além disso, são realizadas reuniões com os funcionários, que emitem suas opiniões a respeito dos negócios.

No rol das informações geradas para sustentar o processo decisório, as consideradas mais importantes pelo entrevistado, são aquelas relativas a rotatividade de estoques e controle de vendas.

As informações geradas pela contabilidade não influenciam no processo decisório, e servem tão somente para atender as exigências legais, e oferecer as melhores opções para reduzir a carga tributária. A sua função, na opinião do entrevistado, é de executar as rotinas contábeis normais, como a contabilização das atividades, emissão de guias para pagamento de impostos e cálculo da folha de pagamento. Os contatos realizados com a contabilidade se

restringem a troca de documentos contábeis, guias de impostos e informações relativas às exigências societárias, e ocorrem em uma média de duas vezes por semana.

Os gestores sentem-se satisfeitos com o processo decisório que possuem, isso porque, além dos controles internos exercidos, realizam cursos que auxiliam nesse processo. Recentemente, a empresa Suvinil, ofereceu aos seus clientes um curso sobre planejamento financeiro, sucessão, controles internos etc., contribuindo para uma melhor formação dos empresários. Todavia, sente-se falta de um profissional capaz de oferecer maiores informações a respeito do ramo em que atuam, e sobre a economia, visando manter as atividades empresariais.

A empresa apresenta uma administração profissionalizada, no entanto a falta de registros informatizados revela um baixo nível de atualização do processo de gestão. As decisões são tomadas com base nos controles de caixa, estoque e vendas, além de informações relacionadas ao mercado. Dessa forma, a contabilidade não é utilizada no processo decisório, servindo apenas para atender as leis fiscais e societárias. Inserida neste contexto, a principal necessidade apontada relaciona-se com a falta de informações atualizadas a respeito das inovações e tendências do mercado.

4.2 Análise dos casos

Ao pesquisar as quatro empresas familiares de pequeno porte, foi possível perceber que elas possuem processos de gestão únicos, que estão vinculados à experiência e valores do empresário. Toda empresa tem um modelo de gestão próprio, constituído através do conjunto de crenças e valores necessários para gerenciá-la. Esse modelo pode estar formalizado ou não, mas independente disso, é ele que estipula as regras de condução das atividades empresariais.

Nas quatro organizações estudadas, há centralização das decisões na pessoa do empreendedor, e apenas os assuntos mais relevantes, como aqueles que envolvem maiores investimentos, são discutidos com os membros da família. Alguns outros assuntos são discutidos com os funcionários e com pessoas que atuam no ramo, mas a decisão final cabe sempre ao proprietário.

Além disso, nenhum dos empreendedores buscou orientação profissional antes de iniciar as atividades empresariais, principalmente pelo fato de já possuírem experiência anterior, ou por já adquirir o negócio funcionando. Na teoria, diz-se que “o bom empreendedor é aquele que não tenta fazer tudo sozinho, ele procura orientação e assistência junto a outros especialistas, associações ou sindicatos” (PALETTA, 2001, p. 20). Pôde-se observar, com base nos casos estudados, que na prática, a tendência é o oposto.

O nível de profissionalização, dessas empresas, é baixo, tendo em vista, que existem poucos procedimentos formais na execução das atividades. Grande parte das decisões é tomada com base na intuição dos gestores, sobretudo aquelas que envolvem maiores investimentos. E a diretoria é formada apenas por membros familiares, independentemente do conhecimento que possuem para tal.

Esses fatores se explicam devido ao porte das empresas estudadas, que é pequeno. Dessa forma, pela estrutura organizacional simplificada e pouco aporte de capital, os empreendedores acabam desenvolvendo a maioria das atividades gerenciais, independente da experiência que possuam para tal.

Algumas características pertinentes ao processo de gestão dessas empresas, são apresentadas na figura 6.

Quesitos	1ª Empresa	2ª Empresa	3ª Empresa	4ª Empresa
Dificuldades apontadas	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência • Fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Inícios das atividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Situação econômica e fiscal 	<ul style="list-style-type: none"> • Início das atividades • Concorrência • Negociação preços
Segredo do sucesso	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer o mercado • Ética profissional • Capital de giro 	<ul style="list-style-type: none"> • Sinceridade e honestidade • Funcionários motivados • Marketing • Inovação 	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidade • Acompanhar a concorrência 	<ul style="list-style-type: none"> • Administração eficiente • Honestidade • Funcionários competentes
Indicadores de sucesso	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade Financeira 	<ul style="list-style-type: none"> • Prêmio <i>Top de Marcas</i> • Melhor padrão de vida 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotatividade de estoques • Disponibilidade financeira • Lucro 	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção das atividades • Crescimento nas vendas
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Previsão de vendas 	<ul style="list-style-type: none"> • Informal 	<ul style="list-style-type: none"> • Informal
Controle	<ul style="list-style-type: none"> • Caixa • Estoque 	<ul style="list-style-type: none"> • Faturamento bruto 	<ul style="list-style-type: none"> • Caixa • Estoque 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas • Pedidos de produtos • Caixa • Contas a pagar e receber
Relatórios utilizados	<ul style="list-style-type: none"> • Contas a pagar e receber • Controle de estoque • Fluxo de caixa 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle das vendas 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle de estoque • Fluxo de caixa 	<ul style="list-style-type: none"> • Idem controle • Evolução patrimonial • Evolução lucros
Informações utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> • Leituras em jornais e revistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência • Leituras em revistas e jornais • Noticiários da TV 	<ul style="list-style-type: none"> • Leituras de revistas e jornais • Conversas com profissionais do ramo 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado
Principais necessidades	<ul style="list-style-type: none"> • Controles internos • Informações atualizadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Informações atualizadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle gerencial • Redução de erros no processo decisório 	<ul style="list-style-type: none"> • Informações atualizadas

Figura 6 – Características das empresas familiares de pequeno porte

Essa figura demonstra as diferenças existentes na administração das empresas estudadas, bem como a opinião dos empresários sobre alguns aspectos referentes à manutenção das atividades empresariais. É importante lembrar de que essas empresas, já atuam no mercado há mais de oito anos, sendo que uma delas já existe há vinte e nove anos, o que demonstra tratar-se de organizações consolidadas no mercado.

Dentre as principais dificuldades encontradas para a manutenção das atividades, estão a concorrência, o relacionamento com os fornecedores e a situação econômica e fiscal do país. Apesar de representarem fatores externos, não controláveis pelo gestor, as situações citadas são contornáveis através de uma administração eficiente. Uma outra dificuldade apontada pelos entrevistados, foi com relação ao início das atividades, um fator interno, que pode ser resolvido com o auxílio de especialistas.

Para sobreviver diante desse cenário, na opinião dos gestores, é preciso, trabalhar com honestidade, para adquirir a confiança dos seus clientes, acompanhar as inovações da concorrência, possuir uma boa equipe de funcionários, dentre outros. Assim sendo, as empresas buscam permanentemente se adequar as tendências do mercado, para não perderem o seu espaço. Apenas um dos entrevistados se reportou a administração eficiente, como meio para alcançar os objetivos. Dessa forma, visualiza-se que a atenção da maioria dos empreendedores está voltada para as atividades fins, não atribuem importância aos processos internos de gerenciamento.

No item, indicadores de sucesso, não houve um consenso entre os entrevistados. Cada um deles apresentou diferentes interpretações para quantificar o sucesso empresarial. Entre eles, pode-se destacar a disponibilidade financeira, lucro, melhor padrão de vida e, principalmente, a manutenção das atividades da empresa. Esse último indicador é de suma importância, tendo em vista que os demais só serão alcançados se a empresa estiver consolidada no mercado.

Dentro do processo de gestão, não foi detectado a etapa de planejamento, que representa um fundamental instrumento administrativo. Através dele se procura estabelecer uma situação futura desejada, e os meios para alcançá-lo. Das empresas analisadas duas não fazem qualquer tipo de previsão, e entre as outras, uma realiza planejamento de compra de produtos e a outra faz um planejamento de vendas. Demonstrando que em empresas de pequeno porte, não há preocupação por parte dos gestores, e nem estrutura para aplicar o planejamento.

Apesar de simplificado, existem, nessas organizações, alguns sistemas de controle das atividades, mas, é evidente que este processo não é utilizado como complemento da etapa de planejamento, pois esta não ocorre. O controle ocorre como forma de obter informações para a tomada de decisões. Tanto que, os relatórios utilizados para tomá-las, foram, na maioria, os mesmos citados como as formas de controle exercidas. Dentre os relatórios mencionados, está o fluxo de caixa, controle de estoques, controle das vendas e contas a pagar e a receber. Dessa forma, o controle é um meio de se obter e utilizar a informação para guiar a ação dos gestores.

Para complementar a base informacional que sustenta o processo de tomada de decisões, os gestores procuram se manter atualizados através de leituras em jornais, revistas, noticiários da televisão, conversas com profissionais do ramo e pesquisas de mercado. Não buscam orientação profissional para auxiliar na execução das atividades. Todas as decisões são tomadas com base nos conhecimentos dos gestores.

Consequentemente, a Contabilidade não participa do gerenciamento das empresas. O seu papel se limita ao fiscal e societário. Sob a ótica dos empreendedores, a Contabilidade é importante para cumprir as exigências legais impostas pelo governo, e para informar a respeito das formas menos onerosas para recolhimento dos impostos.

Diante do exposto, as principais necessidades apontadas pelos gestores dizem respeito a informações atualizadas, controles internos e auxílio profissional que evite erros dentro do

processo de gestão. Essas pequenas empresas não dispõem de informações precisas sobre o andamento dos seus negócios, isto é, falta um maior controle das atividades administrativas, uma vez que a gestão está voltada ao controle de produção e vendas, ao faturamento bruto, ao caixa e controle das contas a pagar e receber. Soma a isso, a necessidade por informações que englobem os fatores externos, como concorrência, economia, oportunidades e ameaças, para, assim, obter uma base segura de informações que sustente o processo decisório.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

A maioria das empresas existentes no Brasil são de micro e pequeno porte. Dessa forma é preciso conhecer algumas das características delas, as informações que utilizam e, ainda, as necessidades informacionais relacionadas ao processo de gestão. Só assim, os profissionais da Contabilidade poderão participar mais ativamente da gestão das pequenas empresas, subsidiando os dirigentes com informações contábeis e não-contábeis.

As empresas familiares, estudadas, se caracterizam, pelo envolvimento de dois ou mais membros da família nos negócios, mas, também há casos em que a administração delas já se encontra na segunda geração na linha sucessória familiar. A gerência dessas empresas é feita exclusivamente por membros da família, sendo comum a participação dos pais e filhos.

Percebeu-se, que o processo decisório, nessas organizações, acontece de forma simples, com base nos conhecimentos do proprietário. Dessa forma, são utilizados poucos controles formais das atividades. A administração está mais voltada para o controle de vendas, estoque, caixa e lucros, não proporcionando uma base sólida e segura para a tomada de decisões dos gestores.

A busca por informações a respeito do mercado e economia, se dá pelos próprios empresários, através de leituras de revistas e jornais, noticiários da televisão, e conversas com os funcionários ou pessoas que atuam no mesmo ramo. Sendo que as mais importantes são aquelas informações que se referem à concorrência.

A participação da contabilidade nessas empresas se restringe ao cumprimento das leis fiscais e societárias. Não há participação dela no gerenciamento das atividades da empresa,

uma vez que todos os contatos realizados entre os gestores e o contador acontecem para resolver rotinas contábeis. Assim, a contabilidade deixa de oferecer auxílio no processo de gestão das organizações, pois se limita a operacionalização de técnicas contábeis obrigatórias.

Além disso, constatou-se que alguns gestores mantêm registros próprios das mutações patrimoniais e dos lucros auferidos. Ao final de cada exercício eles podem confrontar o resultado gerado pela Contabilidade com os seus e, dessa forma, conhecem a verdadeira situação da empresa.

Através dos casos estudados é possível perceber que o papel da Contabilidade no processo decisório das pequenas empresas familiares é diferente daquele sustentado nos referenciais teóricos. Os Contadores não estão oferecendo informações fidedignas sobre as operações da empresa, e muito menos do ambiente externo à organização.

Diante desse cenário os empreendedores enfrentam algumas necessidades na execução das atividades empresarias como a falta de informações atualizadas sobre o mercado, de controles internos que demonstrem os desvios e a evolução dos negócios, e de sistemas gerenciais adequados que sustentem o processo decisório.

Devido a importância econômica e social das empresas familiares de pequeno porte, os contadores devem adequar as informações contábeis de forma a atender as expectativas e necessidades dos fundadores. Esses profissionais devem exercer uma nova função, que se confunde com as de um *Controller*, operando sobre a gestão empresarial, fornecendo informações atualizadas sobre fatores internos e externos à empresa, e atuando no controle dos eventos que decorrem das ações dos gestores, por intermédio do gerenciamento de um sistema integrado de informações.

5.2 Recomendações

Verificando-se o perfil das empresas familiares de pequeno porte estudadas, pode-se inferir que ele corresponde às experiências e conhecimentos dos seus gestores. E assim, cada uma das organizações pesquisadas mostrou possuir um sistema de gestão próprio.

A partir dessas informações é possível implementar um sistema de informações contábil-gerenciais que se ajuste às necessidades e ao perfil dessas empresas. Tendo em vista que um adequado gerenciamento do sistema de informações na gestão das empresas é de fundamental importância para garantir a continuidade delas no mercado, pois a atual competitividade dos negócios e as constantes mudanças no ambiente empresarial exigem um melhor desempenho e controle gerencial. Dessa forma, sugere-se para trabalhos futuros sobre o tema:

- que sejam criados e/ou utilizados instrumentos gerenciais para apoiar o processo decisório das empresas familiares de pequeno porte, com base nas características e anseios delas;
- um maior aprofundamento sobre as principais dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas para a manutenção das suas atividades, principalmente no que diz respeito a burocracia existente no Brasil; e
- que sejam pesquisados os principais motivos que levam as pequenas empresas familiares a encerrarem suas atividades, geralmente precocemente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCÂNTARA, Eurípides; SILVA, Chrystiane. O brasil entre os piores do mundo. *Revista Exame*. São Paulo, ed. 1838, 28 jan. 2004.

BARROS, Betania Tanure de. *Gestão à brasileira: uma comparação entre américa latina, estados unidos, europa e ásia*. São Paulo: Atlas, 2003.

BERNHOEFT, Renato. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: IBECON, 1987.

BETHLEM, Agrícola. *Gestão de negócios: uma abordagem brasileira*. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. 2004. Disponível em: www.bndes.gov.br. Acesso em: 16 set. 2004.

BRASIL. Lei nº 9841 de 05 de outubro de 1999. Dispõe sobre o estatuto da microempresa e empresa de pequeno porte. *Presidência da República*. Disponível em: www.presidencia.gob.br. Acesso em: 15 set. 2004.

CASTRO, Luis Carlos; MORAIS, Maristela Regina; CRUBELLATE, João Marcelo. Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucessão em empresas familiares: um estudo exploratório. *Encontro da ANPAD*, 2001. Disponível em: www.anpad.org.br/enanpad. Acesso em: 20 set 2004.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. *Metodologia científica: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.

DANTAS, Vera. *Desafio das pequenas é serem mais competitivas*: Sebrae e MBC lançam projeto de cooperação para orientar empresários. *Jornal Valor Econômico*, São Paulo, 13 jan. 2004. Disponível em: www.valoronline.com.br. Acesso em: 22.10.2004

DEITOS, Maria Lucia Melo de Souza. Conhecer as especificidades das pequenas e médias empresas: uma necessidade que se impõe ao contador. *Revista do Conselho Regional do Paraná*. Curitiba, nº 136, 2003. Disponível em: www.crcpr.org.br. Acesso em: 30 ago. 2004.

DJANKOV, Simeon; MCLIESH Caralee. É difícil fazer negócios no brasil. *Jornal Valor Econômico*, São Paulo, 13 jan. 2004. Disponível em: www.valoronline.com.br. Acesso em: 22.10.2004

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. *Controladoria: teoria e prática*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FLORIANI, Oldoni Pedro. Os desafios da empresa familiar para o contador moderno. *CRCSC & Você*. Florianópolis, v. 1, nº1, p. 41-62, mar/2002.

FORTES, Waldyr Gutierrez. Pequenas e médias empresas: estrutura e funcionamento. *Portal de Relações Públicas e Transmarketing*. Disponível em www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/administracaoemarketing. Acesso em 07.09.2004.

GALLIANO, A. Guilherme. *O método científico: teoria e prática*. São Paulo: Mosaico, 1979.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUERREIRO, Reinaldo. *A Meta da empresa: seu alcance sem mistérios*. São Paulo: Atlas, 1996.

HANSEN, Jens Erik. A evolução da contabilidade: da idade média à regulamentação americana. *Revista brasileira de contabilidade*. Brasília, n. 134, p. 79-91, mar/abr. 2002.

KASSAI, Silvia. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. *Cadernos de estudos Fipecafi*. São Paulo, v. 9, nº 15, p. 60-74, jan/ jun. 1997. Disponível em: www.fipecafi.com.br. Acesso em: 20 set 2004.

KERLINGER, Fred N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1986.

LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. 5. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. *Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial*. Tradução Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, 1997.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 5. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MOISMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOSCOVE, Stephen A., SIMKIN, Mark G., BAGRANOFF, Nancy A. *Sistemas de informações contábeis*. Tradução Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 2002.

NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1993.

O desafio da continuidade. *HSM Management*, São Paulo, n. 41, nov./dez. 2003. Disponível em: www.hsmmanagement.com.br. Acesso em 15 set. 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Tratado de metodologia científica*. São Paulo: Pioneira, 1999.

PADOVEZE, Clóvis Luis. *Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PALETTA, Marco Antônio. *Vamos abrir uma pequena empresa: um guia prático para abertura de novos negócios*. São Paulo: Alínea, 2001.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: Catelli, Armando (coordenador). *Controladoria de gestão: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1995.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. *Controladoria de Gestão: teoria e prática*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2003.

RESNIK, Paul. *A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido*; tradução Maria Cláudia Oliveira Santos; revisão técnica Heitor José Pereira – São Paulo: McGraw-Hill, MAKRON Books, 1990.

RODIL, Ricardo Julio. A utilização da contabilidade na PME. *Jornal Valor Econômico*. São Paulo, 12 ago. 2002. Disponível em: www.valoronline.com.br. Acesso em: 22.10.2004.

SANTANA, Gisele Mirian Alves de et. al. Sucessão em empresas familiares: análise comparativa de dois estudos em organizações gaúchas. *Seminários em Administração FEA – USP*. São Paulo, ano VII, ago/2004. Disponível em: www.ead.fea.usp.br/Semead. Acesso em: 15 nov. 2004.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2004. Disponível em: www.sebrae.com.br. Acesso em: 10 set. 2004.

Fatores condicionantes e taxas de mortalidade de empresas no Brasil. Relatório de pesquisa. Brasília, Ago. 2004. Disponível em: www.sebrae.com.br/br/mortalidade_empresas/index.asp. Acesso em: 03 set.2004.

SIMÕES, Kátia. O caixa sob controle. *Revista grandes empresas pequenas negócios*, ed. 186, jul. 2004. Disponível em: <http://empresas.globo.com/empresasenegocios>. Acesso em: 30 set. 2004.

SOUZA, Luiz Carlos de. Pequenas empresas se utilizam muito pouco de relatórios gerenciais. *Revista do Conselho Regional do Paraná*. Curitiba, n 129, 2001. Disponível em: www.crcpr.org.br. Acesso em: 30 ago. 2004.

APÊNDICE

Apêndice A – Questionário

- 1 – Que motivo levou ao surgimento da empresa?
- 2 – Por que você optou entrar nesse negócio?
- 3 – Você buscou conversar com algum profissional antes de abrir a sua empresa? Ou alguma pessoa que já possuía experiência na área? Quem foi essa pessoa?
- 4 – Qual atividade você exercia antes de abrir a empresa?
- 5 – A quanto tempo a empresa atua no mercado?
- 6 – Existem funções terceirizadas? Quais?
- 7 – Quantos Colaboradores possui?
- 8 – Quantas pessoas da família trabalham na empresa?
- 9 – Existem, dentro do quadro funcional, pessoas formadas em curso superior? Você considera o nível de instrução importante para manutenção das atividades da sua empresa?
- 10 – Há separação dos bens, direitos e obrigações da empresa dos da família?
- 11 – Quais as maiores dificuldades encontradas no desenvolvimento das atividades da empresa?
- 12 – Em sua opinião, qual o “segredo do sucesso” para competir com outras empresas, principalmente as maiores?
- 13 – Que tipo de indicadores melhor identificam o sucesso empresarial?

- 14 – Com quem você discute os assuntos relativos à empresa?
- 15 – Quais as pessoas que possuem “delegação de poder” para tomar decisões?
- 16 – A empresa inova em produtos e serviços? Com que frequência isso ocorre?
- 17 – Há planejamento das atividades? Como ele é feito?
- 18 – Quais os controles mais visíveis na empresa?
- 19 – Você utiliza relatórios gerenciais, quais?
- 20 – Você toma as decisões com base em que tipo de informações?
- 21 – Quais as informações que você considera mais importantes no processo decisório?
- 22 – Onde você encontra informações que auxiliam na tomada de decisões?
- 23- Você recebe informações contábeis para o processo de tomada de decisão? Utiliza-as?
- 24 - Qual a sua opinião a respeito da contabilidade? Ela tem alguma utilidade para você?
- 25 – Você encontra auxílio da contabilidade quando a procura? Com que frequência isso ocorre?
- 26 – Quais as informações que você gostaria de receber?